谋划调转升方略，实现可持续发展

摘　要：广电有线的经营在一定程度上已处在十字路口，转型发展是大势所趋，“调转升”即转型升级调结构是对广电有线的必然要求。本文主要从什么是调转升、如何调转升和调转升的路径三个方面，对“调转升”所包含的主要内容进行了简要的讨论和阐述。

关键词：广电有线；转型；升级；调结构
中图分类号：TN949.198　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2018）08-110-02　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2018.08.0435

文 / 何拥军

引言

当前，有线电视行业的政策环境、技术环境、业务环境、市场环境纷繁多变，日趋复杂，市场竞争尤其是公客业务（即家客业务）的市场竞争加剧，用户流失凸显，业务增长乏力。一些网络公司出现了有线电视和宽带用户指标双下滑、营业收入和利润财务指标双下跌的局面。大家都在不同程度上感受到了生存与发展的压力，走到了十字路口；都在积极探索摆脱困境的创新发展之道，提出了“调转升”需求和要求。

本质上，广电有线的“调转升”就是要谋划实施有线电视网络公司的供给侧结构性改革。结合有线电视网络公司的生产特点和规律，这种改革就是要调整发展思路、转型经营管理、升级产业能力，或者说就是要“转型升级调结构”，优化资源配置，重构业务、网络和运营管理，解决供需矛盾，重塑用户体验，实现可持续发展。

1. 转型

“调转升”，即转型升级调结构，首先是转型，它是升级调结构的基础和关键。如果不实施转型，那么升级调结构将是无本之木，无源之水。结合电信运营商的转型发展之路经验，本文认为广电有线的转型及其路径应从以下七个方面入手。

1.1 业务市场转型

一是在业态上要由传统业态向新兴业态转型。什么是传统业态？到今天，本文认为广播电视直播、单纯的点播和宽带接入都属于传统业态。什么是新兴业态？本文认为，在直播、点播、宽带接入上衍生出来的以互联网化为主要特征的其他应用才属于新兴业态。例如，直播点播化、直播扩展化、点播个性化、点播融合化，涉及新闻、政务、便民的广义媒体融合服务，智慧家庭、智慧社区、智慧城市等。所以，由传统业态向新兴业态转型，简单说就是要固本强基，融合发展。

二是在导向上要由技术导向或指令导向向用户需求导向转型。客观地讲，广电有线现在的业务多是技术驱动的，即“我能做什么”，一些网络公司实施的媒体云平台在一定程度上就是一个典型的例子；或多是政府有关部门要我们做什么，交互平台中新闻、教育、健康、生活等板块中的一些应用栏目就是比较典型的例子。这种做法往往对用户的反应和市场的效应考虑得比较少。由技术导向或指令导向向用户需求导向转型，简单说就是市场导向、用户第一。

1.2 网络技术转型

一是在设备配置上要由资源耗用向绿色高效转型。目前，网络系统扩容普遍采用的是设备的堆叠，能耗不断增加，机房空间需求矛盾日益凸显。网络由资源耗用向绿色高效转型，涉及到设备形态的技术创新与应用，涉及到网络平台架构向扁平化与软件化方向的重构和演进。

二是在技术配置上要由传统技术向互联网新兴技术转型。传统网络技术就是目前普遍采用的信号数据传输承载、交换路由、接入分发、接收呈现技术，包括网络分层架构与网络系统形态。由传统技术向互联网新兴技术转型，简单说就是在协议上要 IP 化，在联接上要软件化（SDN），在功能上要虚拟化（NFV），在资源上要云化，在管控上要（大）数据化。

1.3 服务支撑转型

一是在业务开发上要由被动应对向主动出击转型。目前，广电有线的业务服务支撑基本上是推出什么业务支撑什么服务，没有建立起从用户需求到产品开发到服务支撑的正向价值链。服务支撑由被动应对向主动出击转型，简单说就是要主动发现用户需求，从用户价值创造价值。

二是在业务支撑上要由刚性迟钝向柔性敏捷转型。一般，广电有线推出一项新的业务产品，在业务支撑系统上的开发周期比较长，往往耽误了市场先机。服务支撑由刚性迟钝向柔性敏捷转型，简单说，一是业务支撑系统要快速支撑业务，这就对业务支撑系统本身的系统技术提出了要求；二是管理上要快速决策，这就对广电有线的业务组织管理及决策机制提出了要求。

1.4 运行维护转型

一是在技术上要由传统维护向智能维护转型。传统维护具有如下的主要特点：（1）技术手段不足。没有网管可以运营和提供业务的网络系统总是没有网管，需要网管才能运营和提供业务的网络系统其网管的功能多在网元层和网元管理层面，网络管理、业务管理和经营管

理层面涉及较少。（2）技术手段相对独立。即有网管也基本上是专业网管，端到端并在一定程度上的综合管理技术手段欠缺。（3）故障处理繁琐复杂。故障处理的自动化程度低，主要依赖于维护人员的专业化水平。（4）没有故障态势感知和故障预警技术机制，被动式救火式维护现象普遍。由传统维护向智能维护转型，简单讲，就是要通过设备、网络和系统本身的技术特点，利用大数据、人工智能等新技术规范完善网络系统维护技术服务手段与技术服务体系建设。

二是在管理上要由分散管理向集中统一转型。网络系统的生产特征是全程全网、联合作业。因此，网络系统维护工作的基本原则是集中管理、统一调度，界面清晰、责任明确，管监集中、管维分离，值检分开、技修联合。网络系统运行维护由分散管理向集中统一转型，简单说就是要依据网络系统的生产特点和规律，建立科学合理的运维组织体系和规范高效的运维体制机制。

1.5 组织管理转型

一是在组织上要由条长块细向扁平简洁转型。目前，广电有线一些公司的组织结构特点是：机构庞大，即部门多；分工复杂，即块细；流程烦琐，即条长。尽管如此，往往还存在职能重叠、职能缺失、职能紊乱现象。由条长块细向扁平简洁转型，简单说就是要进行组织重构，优化调整并建立科学合理，适应生产力发展要求的组织结构。

二是在管理上要由粗放分散向集约高效转型。客观地讲，广电有线一些公司目前的管理是相对粗放和分散的。尽管在组织上条长块细，但基本上是有块没条，即实行的是部门分工负责制，业务线管理机制缺失。由粗放分散向集约高效转型，简单说，就是要完善和规范企业的组织行为。

1.6 人才队伍转型

一是在人员素质上要由传统人才向互联网融合型新兴人才转型。取决于不同的岗位，今天的技术人员素质要求不能是仅仅懂模拟与数字广播电视传输、懂电路与分组交换、懂面向对象的软件工程等，可能还要了解 IP 传输、了解 SDN/NFV、了解云计算、了解大数据，甚至还要知道 AI、物联网、智慧城市、移动互联网。由传统人才向互联网融合型新兴人才转型，简单讲就是要一专多能。

二是在人才管理上要由岗位管理向需求管理转型。广电有线目前的人才管理普遍采用的是岗位管理。然而，广电有线的网络系统及其运营管理是分专业、分层级的，每个专业、每个层级的重要性不同，要求不一样。因此，人才队伍由岗位管理向需求管理转型，简单讲，就是要根据网络业务及其发展，规划合理的人才结构，配置科学的人才比例。

1.7 投资合作转型

投资合作转型分为初级和高级两个阶段。在初级阶段，要由项目性合作向健全产业链转型。因此，广电有线除了自己，外部还有许多本来就与广电有线彼此赖以生存的其他伙伴，广电有线不可能自己单打独斗成事，这就是产业链关系。今天，这种产业链关系在延伸，在发生变化，产业链上的各个实体彼此交错，关系变得复杂，大家一起构成一个生态环境。所以，投资合作转型的高级阶段就是要由健全产业链向完善生态链转型。投资合作这两个方面的转型，广电有线公司需要有一个好的战略发展规划，有一个与之相适应的战术策划，有一个与之相配套的操作计划。

2. 升级

升级，也就是在转型过程当中提升业务产品品质、网络系统功能、企业生产效率和综合竞争能力，这种品质、功能、效率和能力的提升往往是在转型过程当中自然产生并螺旋式上升的。例如，随着业务市场转型实现业务产品升级，提高业务服务质量，提升用户体验；随着网络技术转型实现网络系统的功能升级，提升网络系统的业务支撑能力；随着服务支撑转型实现业务产品的技术支撑能力升级，提升业务运营管理运作效率；随着运行维护转型实现网络系统的运行维护能力升级，提升网络系统的可用可靠水平；随着组织管理转型实现市场应变能力升级，提升企业经营管理效率和水平；随着人才队伍转型实现人员从业综合能力升级，提升人员供需配置水平；随着投资合作转型实现产业链升级，提升企业可持续发展能力。

3. 调结构

调结构是转型的源头或驱动力。面对目前及其将来的市场业务竞争环境和行业发展态势，广电有线应按照有所为有所不为、突出重点、按比例协调发展的原则，调整发展思路和运营理念，主动优化产业布局，调整业务结构，加强重点业务的资源配置，完善与之相适应的业务经营组织结构和运作管理架构。由此驱动转型的路径，达到升级产业能力的目的和效果。

例如，随着信息化应用的发展和智慧城市的建设，尽管面向政府企事业单位的集客业务与电信运营商之间的竞争激烈，但这种业务的成长性是看好的。另外，广电有线与当地政府一般具有天然的良好关系。所以，广电有线应该调整业务布局，优化业务结构，把集客业务开发与发展作为重点之一，调整体制，优化机制，做好资金投入和人才队伍等方面的资源配套，并据此谋划好做强做大集客业务的“调转升”方案。

结语

“调转升”，对广电有线是形势所迫，是现实的要求和时代的驱使。调结构是转型的源头，转型是升级的基础，升级是转型的结果。广电有线要科学合理谋划“调转升”方略，统筹处理好转型、升级和调结构三者之间的关系，方能寻求到可持续发展的路径并实现可持续发展的目标。媒

（作者单位：北京歌华有线电视网络股份有限公司）